



La norma di fondazione dei benedettini (VI sec.) può essere riletta come un moderno manuale del manager di successo.

## S. Patris Benedicti in regulam suam

di Vito Loscrudato\*

Chi è un manager? Cosa deve saper fare per essere considerato bravo? Come deve comportarsi un gestore di uomini e di mezzi, soldi e strutture, per conseguire il successo? Dev'essere tirannico e dispotico e imporsi sui subalterni come un dittatore che rende chiaro a tutti che lui può erogare benefici – leggasi promozioni e aumenti di stipendio – a chi lavora sodo o magari è solo utilmente servile con lui? Oppure all'opposto dev'essere lassista, assente, permissivo, pronto alla delega, insomma portatore di una leadership anarchica? Oppure ancora è meglio che sia ciò che i teorici della qualità totale chiamano un leader democratico partecipativo? Uno cioè che in modo equilibrato sa dare il giusto valore alle qualità dei subalterni – meglio in questo caso chiamarli collaboratori – che sa dare il giusto peso alle loro opinioni, instaurare un clima di collaborazione e di forte motivazione, imprimere all'impresa – azienda un forte spirito di squadra?

Non c'è dubbio alcuno che la formula migliore sia proprio quest'ultima, la leadership democratica partecipativa, un modello produttivo e di conduzione aziendale, che ha dato nei fatti e nella storia prova di grande efficacia ed efficienza circa gli obiettivi raggiunti dall'industria prima giapponese e poi americana.

Non è neppure un mistero per alcuno che questa teoria e questa stessa impostazione si stia cercando di importare nella pubblica amministrazione italiana che vorrebbe trasformare i pingui e posati dirigenti della tradizione in dinamici manager che coinvolgano in un turbinio di attivismo folle di frastornati impiegati che d'ora in avanti dovrebbero assumere l'ottica della qualità totale alla stessa stregua della diligente e pignola manovalanza della Mitsubishi o della Toyota.

Ma è proprio vero che l'arte della conduzione di uomini e di risorse debba passare attraverso le più moderne teorie nipponiche e americane, dall'ampiamente superato modello tayloristico fino alle teorie di Elton Mayo ed oltre? Sì e no! Sì, perché la storia economica contemporanea la stanno facendo proprio queste teorie e i tentativi localizzati di metterli profittvolmente in pratica. No, perché se volgiamo lo sguardo al passato possiamo individuare e analizzare esempi di realizzazione di leadership di grande successo e di grande durata (plurisecolare addirittura) nate e prosperate pur tra alterne fortune nella vecchia Europa.

Ce n'è una che avendo preso avvio proprio nella nostra penisola si estese in tutta Europa e più recentemente – in ottica storica – anche in America e negli altri Continenti (tutti). Vogliamo centrare la nostra attenzione sulla figura dell'abate benedettino e sulla regola del Santo di Norcia, come dire la personificazione del leader e la teorizzazione del suo modo di essere e della sua azione.

E per non farci dire dall'attento lettore che stiamo andando fuori tema facciamo una premessa.



\*Docente universitario, vito.loscrudato@istruzione.it

## L'impresa di successo

Pensiamo di sì per la semplice ragione che ambedue sono accomunate dal rischio di fallire, se viene a mancare il consenso, diffusione e proselitismo e se i criteri di gestione non sono efficaci e ne determinano il fallimento economico e quindi la chiusura e la dissoluzione. Inoltre un monastero è nei fatti un centro di erogazione di servizi, non certamente solo spirituali, soprattutto se guardando al passato remoto dell'ordine benedettino ne osserviamo la grande funzione sociale già a partire dai tempi della sua fondazione, il sesto secolo.

## Il monastero

Certo, non è che San Benedetto abbia inventato di sana pianta il monachesimo, giacché, come si sa, il fenomeno monastico conosceva già due secoli di intensa e varia esperienza, tuttavia egli si inserì nel momento giusto con una proposta che seppe valorizzare la tradizione e introdurre un'intelligente componente di innovazione. Istituì nuovi uffici, come il maestro dei novizi e l'infermiere, stabili nuovi rapporti non solo dei monaci coll'abate, ma anche dei monaci tra di loro – mediante un più vivo senso della fraternità e conferì alla vita della comunità una struttura più flessibile e articolata.

Al lavoro poi vennero assegnate molte ore della giornata, anche se il motto *Ora et labora* non si trova nella Regola, ma è stato formulato soltanto nel XVIII secolo in ambiente bavarese. Il sostentamento della comunità proveniva da lavori artigianali svolti all'interno del monastero, eccezionalmente era praticato il lavoro dei campi. All'ombra dei monasteri popolazioni ancora rudi e primitive apprendevano la tecnica più perfezionata di qualche mestiere, inge-

tilivano i loro costumi e attraverso la partecipazione alla preghiera talvolta tradotta nelle diverse lingue germaniche e romanze sviluppavano il senso della condivisione di un medesimo destino.

Nelle campagne grande fu l'importanza dei monasteri per la coltivazione dei terreni abbandonati ad opera dei villici che formeranno in futuro il Populus Abbatiae premessa di più ampi sviluppi civili e politici. I centri monastici si inserivano nelle strutture dell'economia altomedievale basata sul sistema curtense.

## La Regola

Dopo questi essenziali elementi che riferiscono dell'impatto dei monasteri benedettini sulla società dei secoli successivi alla fondazione e che dimostrano ancora una volta che l'impresa dell'autore della Regola fu fortunata anche solo sotto l'aspetto della conduzione manageriale e insomma organizzativa, analizziamo lo scritto del santo di Norcia soffermandoci in modo particolare sui precetti che riguardano l'abate, come egli dev'essere e come si deve comportare per condurre a Dio il gregge, ma anche per sfamarlo e dargli ordinata convivenza e in ultimo protagonismo sociale la quale cosa si configurava in definitiva come proficua e progrediente gestione di potere.

Nella Regola S. Benedicte la figura dell'abate viene delineata già nel secondo capitolo, subito dopo un esiguo e inerte primo capitolo nel quale si discetta solo dei quattro tipi di monachesimo allora praticati. Già all'esordio del capitolo titolato *Qualis esse debeat Abbas* si capisce quale alta e assoluta legittimazione il fondatore dell'ordine voglia attribuire al capo dei singoli monasteri: (...) sappiamo per fede che tiene nel monastero il luogo di Cristo, e lo chiamiamo perciò col nome di lui, secondo l'espressione dell'Apostolo:

*lo: (...) Abba, Padre! Ma subito dopo la resa dell'onore l'autore della Regola rende chiaro di quali responsabilità si deve caricare l'abate: del suo insegnamento come dell'obbedienza dei discepoli (...) dovrà rendere ragione nel tremendo giudizio di Dio: e così pure sappia che verrà imputato al pastore tutto il minor utile che il padre di famiglia avrà ricavato dalla sue pecorelle.*

Cos'altro è questo richiamo circa il minor utile, *utilitatis minus*, che il *paterfamilias* avrà ricavato dalla sue pecorelle, se non un esplicito e efficacissimo precetto sulla produttività del manager?

## Gestione del personale

Oggi, uno dei criteri maggiori di valutazione dell'efficace e dell'efficienza dell'operato del manager è proprio la produttività, la capacità cioè di raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso l'ottimale utilizzazione delle risorse e del personale (le sue pecorelle).

**Un'impresa di successo è prima di tutto un organismo che sappia durare e produrre obiettivi sulla base della sua tenuta ideologica e della sua tenuta economica. In altri termini possiamo mettere sullo stesso piano un'azienda economica di produzione o erogatrice di servizi con un ordine monastico?**

**Pensiamo di sì**



La Regola più realisticamente che i moderni sacri testi del management prevede un'evenienza possibile: il caso cioè nel quale il materiale umano fosse assai scadente, composto cioè da soggetti che non ne vogliono sapere di lavorare o se lavorano lo fanno svogliatamente e senza motivazioni e in modo incompetente. (L'abate) sarà scusato unicamente dopo che a vantaggio del gregge inquieto e riottoso fu impiegata ogni diligenza del pastore, e della loro malsana condotta fu tentata ogni cura: un tale pastore assolto nel giudizio del Signore... Ad ognuno l'antico autore attribuisce la propria responsabilità che potrà essere ripartita a seconda dei casi sia al pastore sia al gregge.

## Consenso e fiducia

Altro caposaldo delle moderne dottrine dei conduttori di uomini e decisori dell'utilizzo di risorse è un comportamento che suscita consenso e fiducia, detto in alto modo si tratta dell'esempio da fornire ai collaboratori, l'esempio che passa attraverso la generosità, l'attenzione alle esigenze degli altri, la capacità di assumere tutti i ruoli senza supponenza e inutile presunzione. San Benedetto ci aveva pensato: *ergo cum aliquis suscipit nomen Abbatis, deve governare i discepoli con duplice dottrina e mostrare ciò che è buono e santo con i fatti ancora più che con le parole, (...) ai duri di cuori e ai più semplici indicherà col suo contegno i divini precetti*'. E poco più avanti si trova un'esplorazione che ha un'origine evangelica, ma che è proponibile nel contesto di cui trattiamo: predicando agli altri, non sia trovato lui riproverlo. E cita Gesù: *"qui in fratris tui oculo festucam videbas, in tuo trabem non vidisti?"* Che è la ripresa del quesito: Tu che vedevi la pagliuzza nell'occhio del tuo fratello, nel tuo non hai veduto la trave?

Un manager che voglia proporsi come leader democratico partecipativo, soggetto che riscuota il consenso dei suoi e ne ottenga coesione di squadra dev'essere imparziale nell'erogazione di benefici immateriali – stima espressa e lodi – e benefici materiali. Un leader che si circonda di una

corte dei miracoli scelta tra i soggetti più ambigui, trasformisti, palesemente leccapiedi, inefficienti e tutti dediti a compiacere il capo, questi dunque è un leader di sicuro insuccesso. Cosa risulta invece adeguato? Lo dice ancora la Regola: *(L'Abate) non faccia differenza di persone nel monastero. Nessuno sia amato da lui più di un altro. (...) Non anteponga il nobile a quello che si converti da schiavo... (...) perché servi o liberi tutti siamo una stessa cosa in Cristo. (...) Quia non est personam acceptio apud Deum, non vi è distinzione di persona innanzi a Dio.*

San Benedetto dunque è un innovatore capace di valorizzare ciò che era presente e sperimentato sia all'interno della giovane chiesa cristiana sia all'interno della vasta cultura organizzativa di Roma. Si può anzi dire che la Regola sia una specie di felice sintesi tra i valori pragmatici della Roma, che pure si avviava alla sua dissoluzione, e i dogmi cristiani. Si pensi ad esempio che le parole contro la schiavitù proferite nel sesto secolo furono contraddette da una pratica di schiavitù che si è spinta vicinissima ai nostri tempi (i neri d'America si affrancarono formalmente solo XIX secolo) e nei fatti e in forma più o meno dissimulata ci sopravviverà addirittura! È sotto gli occhi di tutti la schiavitù occulta di bambini sfruttati in lavori deturpanti e umilianti e infine situazioni di schiavitù di fatto. Questo per rendere un altro merito al santo di Norcia.

## Relazioni personali

Il manager che conduce l'operato dei suoi collaboratori deve sapere personalizzare le relazioni con essi, cercando di ottenere il meglio da ciascuno, e di rimuovere con interviste programmate le loro difficoltà di ordine psicologico e materiali. Anche in questo caso San Benedetto aveva detto la sua, in modo preciso e saggio: agli indisciplinati e irrequieti farà dure ammonizioni, supplicherà gli obbedienti, i docili e i pazienti, perché migliorino. Vogliamo che rimproveri e castighi i negligenti e i dispregiatori.

Quelli erano tempi nei quali esistevano ancora i possessori e portatori di qualità negative, qualità che oggi sono state an-

negate e sepolte sotto enciclopedie intere di carattere psicologista e sociologico con dichiarati intenti giustificazionisti ad oltranza. Ma questo è un altro tema. Per concludere invece il tema della relazione dell'Abate-manager con i suoi frati citiamo invece il precetto benedettino: *argue, obsecra, increpa, ovvero: persuadi, riprendi, esorta.* Ossia alternando, secondo l'opportunità, rigore e dolcezza, mostri l'affetto severo del maestro e quello tenero del padre.

Data l'importanza del tema, la personalizzazione delle relazioni, il santo estensore della Regola si dilunga in ulteriori esplicitazioni: *...sappia che si esige di più da quelli a cui fu più affidato. Sappia qual cosa ardua e difficile egli ha intrapreso col dirigere anime e adattarsi al carattere di molti. Tratti l'uno con la dolcezza, l'altro con le minacce, l'altro con la persuasione: si adatti e si conformi a tutti, secondo l'indole varia e la capacità di ciascuno, per non patire il danno dell'ovile che ha in custodia e anzi gioire dell'accrescimento del buon gregge.*

Per "buon gregge" il santo fondatore intendeva certamente il monastero nel suo complesso, le sue opere, il suo ruolo sociale, e, ovviamente, i suoi fraticelli.

## Gestione delle risorse

Perché se la finalità prima, dichiarata era quella di convogliare le anime nella direzione voluta dal Signore Gesù, nondimeno molta attenzione veniva data – con ampia giustificazione – alla vita temporale, alla necessità di vivere facendo ricorso ai beni materiali: *(L'Abate) non adduca a pretesto l'eventuale insufficienza delle sostanze, ricordi ciò che è scritto: Cercate prima il regno di Dio e la sua giustizia, e tutto il resto vi sarà dato in più; e ancora: Non manca nulla a quelli che lo temono.* La quale cosa è uno straordinario atto di fede, un apparente abbandonarsi senza riserve nelle mani della Provvidenza divina. Ma se si osserva meglio lo scritto si scopre che la provvidenza, il non mancare di nulla, interviene solo a certe condizioni: cercate prima il regno di Dio e la sua giustizia, niente altro è che il richiamo forte verso una gestione del monastero improntata

a correttezza, giustizia e proiezione verso le finalità più alte.

Anche a volere giudicare da un punto di vista squisitamente laico, la prescrizione si trasforma in una conduzione ottimale delle risorse umane e materiali del monastero. Se a questo poi si aggiunge la certezza dell'Abate di perseguire la strada tracciata da Dio, allora si capisce come il movimento benedettino ebbe felice – non sempre facile – diffusione e affermazione in ogni angolo d'Europa e oltre. Altro richiamo esplicito alla buona conduzione di quegli antichi manager è la prescrizione: non manca nulla a quelli che lo temono. Perché quelli che lo temono, ancora una volta, sono coloro i quali sono in buona fede impegnati a perseguire le finalità generali dell'ordine seguendone le regole. Quelle che ancora oggi sono proponibili, con una grande valenza di attualità, ai moderni dirigenti di azienda, ai manager che operano decidendo come utilizzare risorse finanziarie, strutturali e uomini.

## La leadership

Oggi si afferma con convinzione che leader si diventa, non si nasce. Affermazione inverosimile e in palese contraddizione con

la convinzione che per governare uomini e risorse occorra una predisposizione di intelligenza e di carattere, una predisposizione che si vorrebbe innata. In realtà questa visione è giustamente e sperimentalmente superata, ma questa non può essere affermata come una novità acquisita dagli studiosi della contemporaneità se ancora San Benedetto ne percepì la portata e affermò: *Cos' il Pastore, (...) mentre bada ai fatti altrui (cum de alienis ratiociniis cavet), mentre cioè guarda ai difetti altrì, si preoccupa maggiormente dei propri, e mentre corregge gli altri con le sue ammonizioni, si emenda dai suoi difetti.* Che è come dire che appunto che leader si diventa.

## Il decision making

In ultimo si prende in esame il momento cruciale in cui il capo di una comunità si trova di fronte ad una scelta, ad una decisione talvolta, come capita, anche di capitale importanza. Cosa fa il manager religioso o laico? Si ritira in solitudine in preghiera o in intensa riflessione e partorisce la scelta da comunicare alla comunità, al personale dell'azienda? Oppure, come farebbe oggi colui che si vuole definire come leader partecipativo democratico, si prende consiglio

riunendo in assemblea l'intera comunità o il gruppo più ristretto dei collaboratori? San Benedetto prescrive una formule articolata in due momenti che ancora una volta stupisce per il suo valore proponibile al presente.

Ogni volta che in monastero si devono trattare cose d'importanza, l'abate raduni tutta la comunità ed esponga egli stesso di che si tratta. E udito il parere dei fratelli, consideri dentro di sé la cosa, e faccia quel che gli sembrerà più utile. Abbiamo detto di chiamare tutti a consiglio, perché spesso il Signore ispira al più giovane il partito migliore, - *"quia saepe iuniori Dominus revelat quod melius est"*.

Il Santo di Montecassino conosceva le risorse intellettive e la freschezza delle intuizioni, delle generazioni più giovani, e così non tralasciò di utilizzarle nelle fasi cruciali della vita dei suoi monasteri.

Ma non tutte le decisioni sono pesanti e decisive da rendere necessario il ricorso al consiglio di tutta la comunità: se si tratta di affari del monastero di minore importanza, ricorra semplicemente al consiglio degli anziani, come è scritto: consigliati in tutto ciò che fai e dopo non avrai a pentirtene.

